

**dr inż. Henryk Wyrębek**  
Akademia Podlaska w Siedlcach

**Uwarunkowania procesu certyfikacji  
systemu zarządzania jakością  
na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowego**  
Conditioning certification process of the quality  
management system on the example  
of the enterprise production-commercial

**Streszczenie:** Ostatnie lata w Polsce to poszukiwania przez przedsiębiorstwa czynników, które poprawią pozycję firm oraz konkurencyjność na globalnym rynku. Po czasach pustki podażowej i niewielkich wymagań klientów nastąpił okres walki o przetrwanie. Wejście Polski na rynki unijne czy światowe oraz stały postęp nauki i technologii, powodują, iż certyfikat jakości jest kluczem do efektywnego działania przedsiębiorstwa. W artykule przedstawiono uwarunkowania procesu certyfikowania systemu zarządzania jakością.

**Abstract:** Final years in Poland these are searches by enterprises of factors which will improve the item of companies and the competitiveness on the global market. After times of the emptiness supply and of little requirements of customers a period of the struggle for survival came. Union or world going up of Poland markets and the permanent progress of science and of technology, they cause, that a quality certificate is a key to effective action of the enterprise. In the article conditioning of the process of certificating of the quality management system was described.

## **Wstęp**

Wybór jednostki certyfikującej, to pierwsza i bardzo ważna decyzja w procesie certyfikacji systemu zarządzania jakością.

Na polskim rynku działa bardzo wiele jednostek certyfikujących systemy zarządzania. Są to wyspecjalizowane instytucje, które w sposób obiektywny oceniają spełnienie kryteriów systemów zarządzania.

Najczęściej przyjmowanym kryterium wyboru firm certyfikacyjnych są:

- posiadanie akredytacji przez jednostkę certyfikującą – w ramach tego kryterium przedsiębiorstwo podejmuje decyzję, czy wymagana jest akredytacja wydawana przez PCA. Oczywiście wydaje się więc, iż organizacje sektora publicznego powinny współpracować z jednostkami akredytowanymi przez polską jednostkę.

Organizacje nastawione na zysk powinny uwzględniać także inne czynniki,

- w związku z faktem poszerzenia Unii Europejskiej, firma, która planuje rozpocząć działalność w krajach Wspólnoty Europejskiej, będzie musiała wybrać certyfikaty uznawane na tych rynkach,
- prestiż i doświadczenie jednostki – obejmuje wiele elementów, takich jak: opinie klientów o jednostkach certyfikacyjnych, doświadczenie, itp. Często fachowe czasopisma umieszczają rankingi jednostek certyfikacyjnych, co jest bardzo pomocne dla odpowiedniej jednostki.

Dodatkowym atutem jednostki certyfikującej może być także jej udział w międzynarodowej sieci jednostek certyfikujących IQNet. Jest to największa organizacja skupiająca jednostki zajmujące się certyfikacją systemów zarządzania. Zadania tej sieci to głównie nadzorowanie działalności jej członków oraz doskonalenie ich umiejętności, np. szkolenia audytorów. Członkowie tej sieci wydają własne certyfikaty, a także certyfikaty IQNet, które są rozpoznawalne na całym świecie i uznawane przez wszystkich pozostałych członków sieci.

Koszty certyfikacji – związane są one bezpośrednio z ceną, a także z kosztami dodatkowymi (np. kosztami pobytu audytorów). Bardzo trudno jest określić dokładnie wszystkie koszty, bowiem należy wziąć również pod uwagę koszty mogące pojawić się w przyszłości, tj. cenę audytów nadzoru i ponownej certyfikacji oraz tzw. koszty utrzymania certyfikatu (stała opłata roczna).

Podsumowując można powiedzieć, że wybór jednostki certyfikującej jest naprawdę poważnym problemem. Przy wyborze firmy, która będzie certyfikowała przedsiębiorstwo, należy wziąć pod uwagę charakter i strategię przedsiębiorstwa na kilka najbliższych lat, a także przewidywane zmiany.

Jeżeli przedsiębiorstwo planuje umieszczenie wyrobu lub usługi na rynku konkretnego kraju, może wtedy skorzystać z jednostki certyfikującej działającej na obszarze tego kraju. Często wymagający odbiorca narzuca dostawcy jednostkę certyfikującą.

## **Procedura certyfikacji systemu jakości**

Certyfikacja systemu jakości w przedsiębiorstwie jest efektem wszystkich działań związanych z wdrożeniem systemu. Natomiast uzyskanie certyfikatu potwierdza, że system ten funkcjonuje bez zarzutów.

Procedurę certyfikacyjną można podzielić na następujące etapy:

- Etap 1 – kontakt z jednostką certyfikującą. Pozwala to na uzyskanie szczegółowych informacji na temat trybu postępowania, kosztów, czasu trwania, dokumentów, które należy złożyć w celu rozpoczęcia procesu certyfikacji.
- Etap 2 – złożenie formalnego wniosku w jednostce certyfikującej. Formularz wniosku o certyfikację uzyskuje się w jednostce certyfikującej.

- Etap 3 – działania formalnoprawne w jednostce, poprzedzającej audyty u dostawcy. Etap składa się z następujących czynności:
  - rejestracja wniosku,
  - zawarcie umowy pomiędzy firmą wnioskującą o certyfikację a daną jednostką. Umowa powinna być bardzo dokładnie sporządzona tzn. trzeba precyzować wzajemne zobowiązania np. finansowe, terminowe, itp.,
  - formalna ocena dokumentacji przekazanej przez wnioskującego,
  - powołanie zespołu audytorów do oceny systemu jakości w przedsiębiorstwie,
  - dokonanie merytorycznej oceny dokumentacji systemu jakości przekazanej przez dostawcę. Może być zalecanie wprowadzenia poprawek do systemu lub inne sugestie mogące ułatwiać jego sprawne funkcjonowanie.
- Etap 4 – wizytacja wstępna. Etap jest głównie przeprowadzany na życzenie przedsiębiorstwa. Pozwala on na ocenę wdrożenia systemu jakości i przygotowaniu audytu. Jeżeli wizytacja wstępna zostanie zakończona w sposób niekorzystny dla przedsiębiorstwa, może spowodować nawet wycofanie wniosku o certyfikację. Wizytacja zakończona pozytywnie kończy się ustaleniem terminu audytu w siedzibie firmy.
- Etap 5 – audyt systemu jakości u dostawcy. Po pozytywnie zakończonym audycie w jednostce certyfikującej prowadzone są następujące działania:
  - opracowanie raportu z audytu i przedstawienie komitetowi działającemu przy PCBC, wraz z wnioskiem audytora wiodącego,
  - wydanie przez komitet orzeczenia dotyczącego wydania lub odmowy wydania certyfikatu,
  - podjęcie decyzji przez kierownika jednostki certyfikującej o wydaniu lub odmowie wydania certyfikatu.
- Etap 6 – wydanie certyfikatu na system jakości z określonym w nim zakresem certyfikacji.

Certyfikat wydaje się na trzy lata. W okresie jego ważności jednostka certyfikująca sprawuje nadzór nad systemem jakości dostawcy. Dzieje się tak poprzez audyty kontrolne planowane, które mają miejsce przynajmniej raz na rok oraz specjalne, kiedy pojawiają się jakieś wątpliwości co do spełnienia przez przedsiębiorstwo warunków certyfikacji. Certyfikat może zostać cofnięty, może być też zawieszona jego ważność. Można także wprowadzić jego ograniczenie lub czasowe ograniczenie zakresu certyfikacji. Certyfikat może też być przedłużony na wniosek przedsiębiorstwa.

### **Audyt certyfikacyjny – przebieg procesu**

Audyt jest analizą jakości, która oznacza systematyczną i niezależną analizę działań w dziedzinie jakości przeprowadzaną w celu określenia, czy

te działania i ich wyniki są zgodnie z zaplanowanymi oraz czy są one efektywnie stosowane i właściwe dla osiągnięcia celów<sup>1</sup>.

Audyty można podzielić na trzy grupy w zależności od powiązania, jakie występuje pomiędzy jednostką audytującą a audytowanym:

- audyt wewnętrzny – przeprowadzają go osoby wyznaczone przez najwyższe kierownictwo i odpowiednio przeszkoleni pracownicy przedsiębiorstwa. Również zadanie to jest zlecane audytorom zewnętrznym spoza firmy,
- audyt zewnętrzny – jest przeprowadzany przez organizację lub na jej zlecenie u poddostawcy wyrobów lub usług,
- audyt certyfikacyjny – jest przeprowadzany przez niezależną instytucję certyfikującą. Pozytywnym efektem tego audytu jest uzyskanie świadectwa o zgodności systemu zarządzania jakością ustanowionego przez organizację z określoną normą zapewnienia jakości.

Drugiego podziału audytów można dokonać w zależności od metody i zakresu. Według tego podziału wyróżniamy dwa rodzaje audytów:

- audyt systemu – dotyczy całego systemu jakości, w zakresie jego udokumentowania i wdrożenia oraz zgodności z wymaganiami odpowiedniej normy. Ma także odpowiedzieć na pytanie, czy system zapewni wymaganą jakość usługi lub wyrobu. Audyty systemu to najczęściej audyty certyfikacyjne lub przedcertyfikacyjne,
- audyt umowy – który dotyczy dostosowania systemu jakości do charakterystycznych wymagań umowy, pod kątem sprawdzenia możliwości spełniania wymagań jakościowych, które wynikają z umowy.

Audit każdorazowo powinien służyć:

- systematycznej weryfikacji zgodności systemu jakości,
- lokalizacji słabych punktów systemu,
- usunięciu istotnych niezgodności, które mogą nawet zagrażać cofnięciem certyfikatu, a także niezgodności drugorzędnych,
- analizie przyczyn występowania niezgodności,
- podejmowaniu działań korygujących,
- tworzeniu podstaw do oceny skuteczności podjętych wcześniej działań.

Diagnozowanie systemu jakości może dotyczyć:

- wyrobu/usługi,
- kadry (personelu, załogi),
- materiału (surowce, itd.),
- osprzętu (wytwórczy, kontrolny, transportowy, potencjał),
- organizacji (przedsiębiorstwa, procesów wytwórczych),
- postępowania,
- finansów (koszty jakości).

<sup>1</sup> M. Jedliński, *Jakość w nowoczesnym zarządzaniu*, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2000, s. 178.

Prawidłowe funkcjonowanie systemów jakości byłoby niemożliwe bez audytów certyfikacyjnych. Jest to zasadniczy instrument zarządzania jakością. Celem audytu jest uzyskanie dowodów, że system jakości działa skutecznie. Dzięki niemu rozpoznaje się odchylenia od systemu, co pozwala na wprowadzenie działań korygujących<sup>2</sup>. Pozytywna ocena z audytu, to dowód na osiągnięcie przez firmę poziomu, do jakiego dążyła przez cały czas budowania systemu zarządzania jakością.

### **Prezentacja badanego przedsiębiorstwa**

Przedsiębiorstwo produkcyjno-handlowe powstało w roku 1993 na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej i zajmuje się wykończeniem i handlem osprzętem do plandek i skrzyń ładunkowych samochodów dostawczych i ciężarowych. Stopniowo zwiększa swą ofertę i zdobywa szeroki krąg klientów dzięki dobrej jakości wyrobów, sprawnej obsłudze i konkurencyjnym cenom.

Wyroby wykonywane są przy zastosowaniu technologii obróbki plastycznej na prasach, spawania, zgrzewania, montażu. Przedsiębiorstwo zatrudnia 135 osób.

System zarządzania jakością obejmuje wszystkie fazy „życia” wyrobu, określa strukturę organizacyjną firmy oraz ogólną i szczegółową odpowiedzialność za jakość. Nadaje on uprawnienia do wykonywania zadań, określa sposób przepływu poleceń, informacji oraz dokumentów. System ten funkcjonuje tak, aby był przede wszystkim efektywny, a wyroby i usługi w nim wytworzone powinny spełniać życzenia oraz oczekiwania klientów.

W organizacji położony jest także duży nacisk na prewencję, a nie na skutki braku jakości, czyli naprawy reklamacyjne, kary umowne, itd. Bardzo ważne jest, aby system ten umożliwiał stałą i odpowiednią kontrolę nad działalnością firmy.

Systemowe zarządzanie jakością wzoruje się na wymaganiach zawartych w normie ISO 9001. Księga Jakości w połączeniu z Księgą Zarządzania Procesami opisuje i ustanawia rzeczywisty stan Systemu Zarządzania Jakością w firmie.

### **Korzyści wynikające z posiadania certyfikatu**

Przedsiębiorstwo produkcyjno-handlowe wdrażając system jakości w organizacji oraz uzyskując formalne potwierdzenie tego faktu, czyli certyfikat, uzyskuje z tego tytułu wymierne korzyści. Na korzyści można spojrzeć pod różnym kątem: korzyści zewnętrznych, jak również i wewnętrznych. Te dwa rodzaje korzyści przenikają się wzajemnie i jedno z drugich wynikają. Oznacza to na przykład, że poprawa organizacji w firmie przekłada się na obsługę klienta, a tym samym na poprawę wizerunku firmy na zewnątrz.

---

<sup>2</sup> J. Chabiera, S. Doroszewicz, A. Zbierchowska, *Zarządzanie jakością*, CIM, Warszawa 2002, s. 181.

Tak, więc zmiany wewnątrz firmy mogą mieć ogromny wpływ na to, co dzieje się z firmą na zewnątrz, czyli na rynku np.:

- wsparcie dla planowania wydatków (możliwość przewidzenia zmian organizacyjnych, restrukturyzacyjnych),
- łatwość we wdrożeniu i potwierdzeniu określonego standardu świadczonych usług,
- wzrost wiarygodności firmy dla inwestora, klienta,
- usprawnienie obiegu informacji w firmie,
- ustanowienie jednolitych zasad funkcjonowania wewnątrz firmy.

Korzyści zewnętrzne wynikają głównie z korzystnego odnoszenia się firmy do otoczenia i odwrotnie, otoczenia do firmy posiadającej system zapewnienia jakości, drugie zaś, wewnętrzne, z przyjęcia właściwego sposobu wdrożenia systemu.

Korzyści wewnętrzne uważane są za najważniejsze, ponieważ inicjują powstawanie korzyści zewnętrznych, pozwalają lepiej zorganizować działalność. Lepszy obieg dokumentacji zapewnia docieranie istotnych informacji do zainteresowanych osób. Efektywniejsze zarządzanie zasobami powoduje zmniejszenie marnotrawstwa i minimalizację negatywnych kosztów, a lepsza organizacja pracy pozwala na większą wydajność.

Efektem tych przemian jest wyższe niż poprzednio morale pracowników, a przez to polepszenie jakości ich pracy.

Do korzyści wewnętrznych należą przede wszystkim:

- poprawa jakości wyrobów i usług,
- usystematyzowanie działań, procesów zarządzania wewnątrz struktury firmy,
- wdrożenie oraz udoskonalenie dokumentacji,
- pełne ukierunkowanie na klienta,
- udoskonalenie procesów, precyzja w określaniu miejsc oraz prawdziwych przyczyn powstania błędów (niezgodności),
- redukcja liczby braków, reklamacji i napraw, obniżenie kosztów poprzez zmniejszenie liczby błędów,
- poprawa komunikacji wewnętrznej firmy poprzez usprawnienie przepływu informacji i udrożnienie kanałów informacyjnych,
- poprawa zadowolenia pracowników, wzrost motywacji oraz efektywności procesów pracy.

Poniżej są przedstawione niektóre z wymienionych korzyści wewnętrznych przedsiębiorstwa. Aby system zarządzania jakością spełniał swoje zadanie, musi być prawidłowo zbudowany. System jakości jest spiralą, obejmującą każdy proces zachodzący w przedsiębiorstwie, poczynając od działań marketingowych i konstrukcyjnych kończąc na recyklingu. W jego skład wchodzi przede wszystkim<sup>3</sup>:

- ściśle określona polityka kierownictwa,
- jasna i przejrzysta organizacja pracy i kompetencji,
- dobór i kontrola,

---

<sup>3</sup> M. Jedliński, op. cit., s. 179.

- kontrola zakupów,
- przygotowanie i nadzór nad procesami produkcyjnymi,
- kontrola wyjściowa,
- transport wewnętrzny,
- przechowywanie, pakowanie i magazynowanie,
- spedycja,
- serwis.

W związku z powyższym w systemie zarządzania jakością w przedsiębiorstwie przygotowywany jest komplet dokumentów, które opisują te działania:

- księga jakości opisuje politykę jakości firmy i cele, które są zgodne z normą ISO,
- procedury opisują określony tryb postępowania, które można później bez problemu skontrolować oraz przedmiot, którego procedura dotyczy, a także przydziela personalną odpowiedzialność,
- dokumenty jakości (formularze, raporty, instrukcje pracy) są szczegółowymi dokumentami pracy.

Dokumenty te pozwalają na uniknięcie błędów w wykonywaniu procesów, wyjaśniają skomplikowane działania i pozwalają na ich szczegółową kontrolę.

Wprowadzenie w przedsiębiorstwie dokumentacji jakości oraz udoskonalenie już istniejącej prowadzi do większej efektywności i skuteczności działań w firmie. Dzięki wdrożeniu dokumentacji, każdy z uczestników organizacji wie, czym powinien zajmować się w przedsiębiorstwie, a także w jaki sposób prawidłowo te działania przeprowadzać.

Prawidłowe udokumentowanie działania wprowadza na stanowisku pracy ład i porządek, upraszcza także wykonywanie zadań. W znacznym stopniu pomaga też w uniknięciu zaniedbań i przeoczeń. Każda osoba wie, za co jest odpowiedzialna i jakie zadania ma do wykonania. Dane tej osoby są przyporządkowane odpowiedniemu procesowi, tak więc nie jest możliwe uniknięcie odpowiedzialności za nieprawidłowo wykonane zadania lub czasami za jego brak.

Kolejną korzyścią z wprowadzenia dokumentacji jest możliwość przeprowadzenia weryfikacji w systemie. Źle działający proces czy procesy są łatwiejsze do wychwycenia dzięki temu, iż są klarownie spisane. O wiele łatwiej w takim przypadku przeanalizować, punkt po punkcie, dany proces, a następnie skorygować go i poprawić.

System zarządzania jakością poprzez wprowadzenie dokumentacji powoduje, iż każda zainteresowana osoba otrzymuje relatywnie wcześniej niezbędne dane do działania, a dzięki odpowiedzialności przypisanej do konkretnych stanowisk, odpowiednia informacja musi docierać do odpowiedniej osoby.

Przedsiębiorstwo, biorąc pod uwagę ogromną oraz ciągle wzrastającą konkurencję na rynku i chcąc jej sprostać, powinno rozpocząć od oczywistych działań wewnętrznych w firmie, dążących do obniżenia kosztów i poprawienia kondycji firmy. Chodzi tutaj głównie o odpowiednie zarządzanie kosztami; ich minimalizowanie i nastawienie przedsiębiorstwa na zysk. Kosz-

ty jakości są to nakłady ponoszone na uzyskanie oczekiwanego poziomu jakości oraz straty wynikające z niedostatecznej jakości. Przedsiębiorstwo powinno nastawić się na ich optymalizację, czyli określenie struktury, analizę i minimalizację kosztów. Koszty determinują rentowność przedsiębiorstwa.

Aby sterować w ekonomiczny sposób jakością należy jasno określić koszty z nią związane, a następnie odpowiednio kształtować ich strukturę. Wprowadzenie rachunków kosztów jakości zaleca się w normie ISO 9004. Rachunek kosztów jakości jest to bardzo ważne narzędzie zarządzania jakością, które obejmuje: ewidencję kosztów, oszacowanie optymalnego poziomu jakości wyrobu (usługi), kształtującego udział w rynku, efektywność gospodarowania.

Koszty jakości wg normy ISO, to wszystkie koszty działań mających na celu osiągnięcie odpowiedniej jakości oraz koszty wynikające z niewłaściwego nadzoru (czyli inaczej straty poniesione na skutek braku pożądanej, zadowalającej jakości).

Kosztami jakości są:

- nakłady ponoszone na uzyskanie oczekiwanego poziomu jakości,
- koszty braku oczekiwanego poziomu jakości, czyli usterek i wszystkich wynikających z nich konsekwencji.

Niezadowalająca jakość jest w praktyce kosztowniejsza niż wysoka jakość. Zatem koszty jakości obejmują koszty z tytułu zapobiegania niezadowalającej jakości oraz koszty powstałe z tego powodu, iż ta niezadowalająca jakość wystąpiła.

Aby przedsiębiorstwo odczuło w swoich strukturach pozytywne zmiany, przynoszące organizacji oczekiwane efekty, musi istnieć współdziałanie wszystkich pracowników przedsiębiorstwa i jego kierownictwa. System zarządzania jakością zastosowany w badanym przedsiębiorstwie ułatwia to współdziałanie poprzez odpowiednią organizację pracy, określenie odpowiedzialności, motywowanie.

Ludzie jako najważniejszy zasób firmy, to nie prosty zbiór jednostek, ale organizacja, czyli układ stosunków opartych na wartościach kulturowych przedsiębiorstwa. System zarządzania jakością pozwala na tworzenie warunków do tego, by ludzie mogli i chcieli się sami organizować i motywować do działań oraz chcieli współuczestniczyć w ciągłym doskonaleniu swojego warsztatu pracy. Dla kadry zarządzającej taki stan rzeczy jest bardzo korzystny, gdyż ułatwia zarządzanie, które przestaje opierać się na ciągłej kontroli i braku zaufania do pracowników.

Zapewnienie jakości wymaga, aby każdy pracownik:

- wiedział i rozumiał, jaki wpływ mają jego działania na realizację polityki jakości i zobowiązań organizacji,
- posiadał niezbędną wiedzę i był właściwie przeszkolony,
- miał do dyspozycji odpowiednie urządzenia, narzędzia i informacje (zasoby),
- mógł mierzyć jakość,
- wiedział, co robić w przypadku awarii,
- miał motywację do realizacji polityki jakości i zobowiązań organizacji.



System zarządzania jakością istniejący w omawianym przedsiębiorstwie daje pracownikom oraz kierownictwu możliwość stworzenia takich warunków, aby zapewnić im komfort pracy, spowodować wzrost identyfikowania się z przedsiębiorstwem, a przez to przyczynić się do poprawy pozycji organizacji na rynku.

Bardzo wiele organizacji nie dostrzega potrzeb szkoleń. Pracownicy czują się niedoceniani, nie widzą szans rozwoju, a kierownictwo nie upatruje w personelu zasobu, w który należy inwestować i przekazać część odpowiedzialności. Kadry kierownicze nastawiają się raczej na „negatywną” kontrolę, a nie na dostrzeżenie w pracownikach bardzo ważnego, rozwojowego zasobu. Normy ISO serii 9001 zawierają zapis obowiązkowych szkoleń. Mówią, iż dostawca powinien ustanowić i utrzymywać udokumentowane procedury określania potrzeb w zakresie szkolenia, a także zapewnić szkolenie całego personelu zaangażowanego w działania mające wpływ na jakość. Zapis świadczy również o tym, iż personel wykonujący pracę oddziaływającą na jakość powinien posiadać odpowiednie kompetencje wynikające z odpowiedniego wykształcenia, przeszkolenia, umiejętności i doświadczenia. Organizacja powinna zapewnić takie szkolenia lub podjąć inne działania w celu zaspokojenia tych potrzeb.

Kultura organizacyjna, to wszystkie wartości i normy w organizacji. Powodują one, że pracownicy i kierownictwo zaczynają dostrzegać wspólne dla siebie cele, które są również celami firmy. W większości przedsiębiorstw, w których nie funkcjonuje system zarządzania jakością, pracownicy nie identyfikują się z przedsiębiorstwem, a ich działania niekoniecznie idą w kierunku dobrego dla całej organizacji. Kultura firmy wyraża się w sposobie, w jaki ludzie w organizacji współdziałają i rozwiązują problemy.

Korzyści zewnętrzne pozwalają na zwiększenie sprzedaży, podniesienie swojego udziału w rynku i ekspansję na inne rynki. Większe zaufanie ze strony klientów powoduje, że klienci wracają do firmy, aby kupić kolejny wyrób czy usługę. Jest to chyba najlepszy miernik wysokiej jakości na rynku konkurencyjnym.

Do korzyści zewnętrznych firmy można zaliczyć:

- wzrost satysfakcji klientów,
- poprawę opinii klientów o firmie,
- cenne narzędzie marketingowe,
- podstawę do dalszego rozwoju i usprawnienia funkcjonowania firmy np. przez zastosowanie i wdrożenie kolejnych systemów jakościowych (np. TQM),
- lepszy dostęp do rynku krajowego i zagranicznego,
- przewagę konkurencyjną,
- poprawę stosunków i kontaktów z klientami, wzrost zaufania do firmy,
- wzrost rentowności,
- zmianę wizerunku firmy,
- wzrost prestiżu firmy i jej usług czy produktów zarówno w oczach jej obecnych jak i potencjalnych klientów,
- redukcję audytów klientów.

Jedną z korzyści zewnętrznych z wprowadzenia systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie jest tzw. gwarancja jakości. Certyfikat jakości w przedsiębiorstwie jest gwarantem, że to, co klient kupuje, to wysokiej jakości produkt czy usługa.

Przedsiębiorstwo, prawidłowo budując swój system zarządzania jakością i działając zgodnie z wymaganiami normy, jest w pewnym sensie zmuszone do utrzymywania wysokiej jakości w każdej dziedzinie swojej działalności. Takie utrzymywanie jakości ma miejsce w każdym dziale firmy od jednostek zajmujących się produkcją, z włączeniem działów projektowych, przez działy kontroli jakości, marketing, finanse, działy obsługi klienta. Działanie zgodnie z systemem zarządzania jakością gwarantuje wysoki poziom produktów i usług, a otrzymany certyfikat zgodności z normą ISO serii 9001 potwierdza utrzymanie tej jakości na wysokim poziomie.

Gwarantem jakości jest tutaj z pewnością statystyczne sterowanie procesami, do którego musi stosować się każda firma z systemem zarządzania jakością. Liczby nie kłamią – metody statystyczne pomagają zminimalizować przyczyny zmienności procesu, głównie wyznaczalne, oraz pomagają ochronić proces przed przyczynami losowymi.

W obecnych czasach istnieje swojego rodzaju moda na różnego rodzaju certyfikaty i nagrody. Niemal, co drugi wyrób funkcjonujący na rynku może poszczycić się jakąś mniej lub bardziej znaną nagrodą. Jednakże trudno jest udowodnić, czy nagrodzony lub rekomendowany produkt jest rzeczywiście tak dobrej jakości.

System zarządzania jakością potwierdzony certyfikatem jakości, to mądrze wydane pieniądze, solidna podstawa firmy i gwarant jakości każdego wyprodukowanego przez firmę produktu, usługi czy relacji z klientem.

## Podsumowanie

Wraz z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej oraz globalizacją polskiej gospodarki, polskie przedsiębiorstwa, chcąc skutecznie konkurować na otwartych rynkach, muszą bezwzględnie zbudować własne systemy kompleksowego zarządzania jakością<sup>4</sup>. Bardzo ważne jest, aby pamiętać, iż zbudowanie systemu zarządzania jakością uwieńczonego certyfikatem nie jest działaniem jednorazowym. Należy, jak wskazuje sama norma, ciągle się doskonalić i rozwijać. Nawet najlepiej zbudowany system jakości, bez stałej weryfikacji ze zmieniającą się rzeczywistością, spowoduje stagnację w przedsiębiorstwie, a nawet wypadnięcie z rynku.

W związku z tym faktem, każde przedsiębiorstwo na początku budowania systemu jakości musi sprecyzować najważniejsze cele, które pragnie dzięki niemu osiągnąć. Powinny tu znaleźć się wszelkie cele, mniej i bardziej szczegółowe, które wyrażają firmę w wymiarze jakościowym. Cele te ułożone są hierarchicznie; od przetrwania przez rozwój do wzrostu.

---

<sup>4</sup> R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2003, s. 7.

Przetrawanie na rynku jest podstawowym celem każdej firmy, zwłaszcza na rynku o zaostrzonej konkurencji. Kolejny w hierarchii cel, jakim jest rozwój firmy, polega na wprowadzeniu różnego rodzaju innowacji w zakresie produktów, usług, procesów, ale co bardzo ważne, również w zakresie zmian systemów zarządzania przedsiębiorstwem, kreowaniu tych zmian, które z kolei zapewnią mu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Miernikami przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku są:

- udział w rynku,
- zyskowność,
- satysfakcja klientów,
- lojalność klientów.

System zarządzania jakością wdrożony w przedsiębiorstwie oraz potwierdzony odpowiednim certyfikatem pozwala na zwiększenie tych przewag. Jakość jest obecnie instrumentem konkurowania na rynku, a w niektórych przypadkach nawet punktem wyjścia do rozpoczęcia walki.

Wraz z poprawą jakości wszystkich dziedzin organizacji, z czasem musi również zmienić się sposób postrzegania przedsiębiorstwa na zewnątrz. Świadczy o tym chociażby fakt, iż w większości przypadków ogłaszanych przetargów, certyfikat jakości jest kryterium prestiżowym. Bardzo często firmy, nieposiadające certyfikatu, a pracujące na solidnym systemie jakości, takiego zaproszenia nie otrzymują.

Firma posiadająca certyfikat jakości zgodny z normą ISO 9001 jawi się jako podmiot, który poradzi sobie z każdym zadaniem zleconym przez klienta. Jest postrzegana jako solidny partner.

Bardzo często certyfikat jakości jest stosowany przez przedsiębiorstwa jako lekarstwo na złą opinię i brak efektów rynkowych. Jeszcze kilka lat temu spełniało to swoje zadanie.

W dzisiejszych czasach, kiedy coraz więcej firm może się certyfikatem poszczycić, ISO jest tylko jednym z wielu narzędzi poprawy wizerunku firmy na rynku. Wprowadzenie systemu zarządzania jakością ma głównie na celu zmianę błędnego zarządzania, zmianę kultury firmy, marketingu i procesów produkcyjnych. Efekty tych działań będą jawić się w zmianie postrzegania organizacji przez rynek.

Przedsiębiorstwo dzięki systemowi zarządzania jakością dąży do tego, aby było postrzegane przez klienta przez pryzmat jego oczekiwań i tego, co dla klienta jest wartością. Na pewno nie będzie on dostrzegał optymalizacji kosztów jakości czy doskonale przygotowanych i realizowanych procesów. Klienci zwrócą więc swoją uwagę na to, co jest skutkiem tych działań, czyli wysokiej jakości produktu; łatwy w użytkowaniu, niezawodny, sprzedany przez grzeczną i profesjonalną obsługę, sprawnie serwisowany.

Standardami porównawczymi dla klientów są tutaj<sup>5</sup>:

- oczekiwania;
- ideały;
- produkty konkurentów;

---

<sup>5</sup> R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2003, s. 57.

- inne kategorie produktu (substytuty);
- obietnice rynkowe;
- normy przemysłowe.

Dzięki tym standardom przedsiębiorstwo jawi się jako lepszy lub gorszy partner do współpracy w porównaniu z konkurentami. Certyfikowany system zarządzania jakością z pewnością polepszy wizerunek każdej organizacji w oczach klientów, otoczenia i konkurencji.

### **Bibliografia**

- Chabiera J., Doroszewicz S., Zbierzchowska A., *Zarządzanie jakością*, CIM, Warszawa 2002.
- Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2003.
- Jedliński M., *Jakość w nowoczesnym zarządzaniu*, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2000.